

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS RITEL MODERN PADA FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA DI CV. HOKKY FAMILY SURABAYA

Silvia Suryanto dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: sil_biloph@hotmail.com ; roy@peter.petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan mendeskripsikan proses pengelolaan dan pengembangan bisnis ritel modern pada fungsi sumber daya manusia di CV. Hokky Family. CV. Hokky Family merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri retail modern, dengan bentuk usaha adalah supermarket. Fungsi sumber daya manusia yang diteliti pada perusahaan yaitu perekrutan dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan hubungan karyawan. Penelitian ini termasuk kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan sekunder. Analisa lingkungan eksternal dilakukan dengan model lima kekuatan Porter. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menjalankan fungsi sumber daya manusianya dengan baik, namun masih ada bagian yang kurang efektif pelaksanaannya. Perusahaan disarankan untuk lebih memaksimalkan kegiatan promosi, memanfaatkan sumber perekrutan yang ada secara lebih meluas, serta melakukan proses penyeleksian dan penilaian kinerja yang lebih valid hasilnya.

Kata Kunci—Pengelolaan Bisnis, Pengembangan Bisnis, Fungsi Sumber Daya Manusia

I. PENDAHULUAN

Perkembangan era globalisasi dewasa ini sangatlah pesat dan banyak yang terkena dampaknya, tak terkecuali di dalam dunia bisnis. Persaingan yang ada semakin ketat dan para pelaku bisnis dituntut untuk selalu kreatif dan hati-hati dalam mengambil setiap keputusan. Selain itu para pelaku bisnis juga dituntut untuk selalu cepat dan tepat dalam menghadapi perkembangan dunia bisnis ini. Karena apabila lebih lambat satu langkah saja, hal ini dapat memberi keuntungan bagi pesaing yang mampu mengambil keputusan lebih dulu. Tak terkecuali dalam bisnis *retail*. Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor dalam fungsi bisnis tidak dapat diremehkan begitu saja, karena sumber daya manusia ini merupakan salah satu faktor penting penunjang keberhasilan suatu usaha atau bisnis. Apabila sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan kurang handal, tentu akan berakibat buruk bagi perusahaan itu sendiri. Sehingga tahap-tahap perekrutan karyawan, pelatihan sampai penilaian kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

Sumber daya manusia (*human resources*) adalah manusia yang mampu melakukan pekerjaan bagi suatu bisnis. Mereka dapat memberikan kontribusi pada produksi dengan menggunakan kemampuan fisik mereka, seperti bekerja di

pabrik guna menghasilkan suatu produk. Alternatifnya, mereka dapat memberikan kontribusi dengan menggunakan mentalnya, seperti mengusulkan perubahan dalam proses produksi saat ini atau memotivasi pekerja lain. (Madura, 2007).

Untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan digunakan matriks SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu teknik paling berguna untuk melakukan analisa terhadap posisi perusahaan dengan analisa *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threat* (ancaman) untuk merumuskan strategi. (David, 2009).

Untuk menganalisis lingkungan eksternal digunakan model lima kekuatan porter untuk menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yaitu ancaman masuk pendatang baru, persaingan sesama perusahaan dalam industri, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok. (Porter, 2012).

Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dapat dilakukan perumusan strategi dengan menggunakan strategi generik. (David, 2009). Dengan menggunakan landasan teori, penelitian ini akan menghasilkan sebuah penelitian yang dapat membantu perusahaan dalam pengelolaannya.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

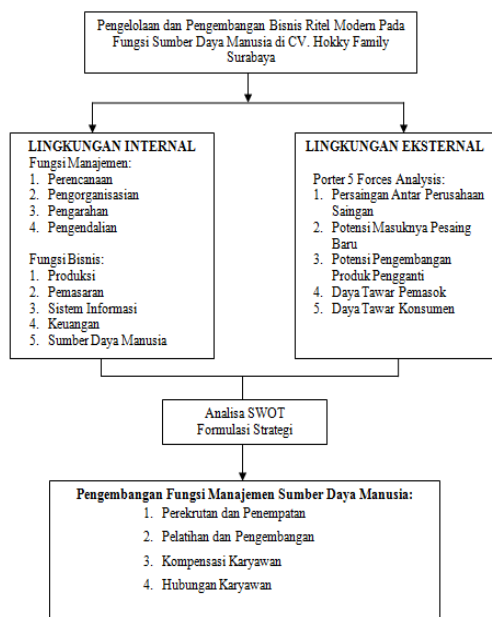
1. Bagaimana model bisnis dan proses bisnis ritel yang dilakukan oleh CV. Hokky Family?
2. Bagaimana analisis faktor internal dan eksternal pada CV. Hokky Family?
3. Bagaimana pengelolaan fungsi sumber daya manusia pada CV. Hokky Family?
4. Bagaimana rencana strategi pengembangan bisnis dan fungsi sumber daya manusia pada CV. Hokky Family?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh penulis dalam melaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan model bisnis dan proses bisnis yang dilakukan oleh CV. Hokky Family.
2. Untuk melakukan analisis faktor internal dan eksternal pada CV. Hokky Family.
3. Untuk mendeskripsikan pengelolaan fungsi sumber daya manusia pada CV. Hokky Family.
4. Untuk menyusun rencana strategi pengembangan bisnis

dan fungsi sumber daya manusia pada CV. Hokky Family. Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir Pengelolaan dan Pengembangan Bisnis Ritel Modern Pada Fungsi Sumber Daya Manusia di CV. Hokky Family Surabaya

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pengertian penelitian kualitatif adalah “penelitian yang datanya dinyatakan dalam bentuk verbal dan dianalisis tanpa menggunakan teknik statistik.” (Sangadji & Sopiah, 2010).

Penentuan informan dalam penelitian ini digunakan dengan cara *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data, dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti. (Sugiyono, 2012).

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer berupa opini subyek (orang) secara individu atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian. Data sekunder merupakan “sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan.” (Sangadji & Sopiah, 2010).

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan

ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Teknik wawancara yang dilakukan adalah wawancara semiterstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan dan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. (Sugiyono, 2012)

Setelah melakukan wawancara dan observasi langsung, data yang telah didapatkan dapat dianalisa menggunakan teknik analisa data dengan cara sebagai berikut (Sugiyono, 2012):

1. Analisis sebelum di lapangan

Penelitian kualitatif telah melakukan analisa data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian.

2. Analisis selama di lapangan

Dilakukan saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai hingga diperoleh data yang kredibel. Kemudian melakukan penarikan kesimpulan awal, tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal.

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan menggunakan triangulasi, maka sebenarnya peneliti telah mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan atau memeriksa derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara yang dilakukan adalah menggunakan hasil wawancara, kemudian data yang ada diolah. Setelah itu, data yang telah diolah dibandingkan dengan hasil wawancara yang didapatkan dari sumber yang lain, apakah keduanya memiliki hubungan atau berbeda pada kenyataannya.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan yang akan di bahas adalah mengenai lingkungan internal dan eksternal di dalam perusahaan, pengelolaan bisnis perusahaan saat ini. Lingkungan internal perusahaan akan di analisis melalui fungsi manajemen dan fungsi bisnis pada perusahaan, sedangkan lingkungan eksternal menggunakan model lima kekuatan porter yang terdiri dari lima

aspek utama yaitu ancaman masuk pendatang baru, persaingan sesama perusahaan dalam industri, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok. Selain itu akan dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Setelah melakukan analisis ini, maka akan dilakukan formulasi strategi yang bertujuan untuk disarankan pada perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini perumusan strategi menggunakan strategi generik Michael Porter.

Analisis Lingkungan Internal

1. Proses Operasional

Proses produksi yang terjadi di CV. Hokky Family diawali oleh bagian *purchasing* melakukan pemesanan barang (*preorder* atau PO) terhadap *supplier*. Pemesanan barang ini disesuaikan dengan stok barang yang dibutuhkan oleh supermarket. Stok barang setiap harinya akan selalu diperbaharui untuk menjaga kelancaran distribusi barang ke supermarket dan juga menjaga kegiatan operasional perusahaan. Kemudian *supplier* akan mengirimkan barang-barang sesuai dengan yang telah dipesan. Barang-barang ini akan diterima oleh bagian *receiving* gudang (staff *purchasing*, buah lokal dan buah impor) yang melakukan pemeriksaan terhadap barang-barang yang telah sampai. Pemeriksaan yang dilakukan adalah *quality control*, yaitu mulai dari kesesuaian jumlah barang yang dipesan, kualitas dan mutu produk, tanggal kadaluarsa produk dan pemeriksaan hal-hal lain sangat dipentingkan supaya tidak menimbulkan masalah dan sesuai dengan kepuasan konsumen nantinya.

Setelah melalui proses pemeriksaan ini, barang-barang yang sudah selesai diterima akan ditempatkan dalam gudang yang nantinya kemudian akan didistribusikan ke supermarket untuk dipajang sebagai produk yang dijual, sedangkan sebagian lagi biasanya ditempatkan di gudang untuk stok cadangan atau simpanan.

Proses ini selalu diawasi oleh karyawan yang tercakup dalam divisi operasional, yaitu bagian *purchasing*, bagian buah lokal dan bagian buah impor yang bertanggungjawab atas proses ini. Segala kegiatan operasional dilaporkan kepada manajer operasional yang kemudian melaporkan kepada pimpinan cabang.

Supplier-supplier merupakan mitra kerja yang sangat penting bagi perusahaan karena itu perusahaan selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan para mitra kerjanya. Hubungan kerja yang dibina sudah sangat lama sehingga mengandalkan rasa saling percaya antara satu sama lain. Perusahaan *supplier* biasanya selalu berusaha menginformasikan apabila ada produk baru yang berniat ditawarkan kepada CV. Hokky Family. Proses yang terjadi adalah *supplier* akan mengirim daftar harga barang dan jenis produk yang ditawarkan, kemudian akan mengirimkan *sample* atau contoh produk tersebut apabila CV. Hokky Family berminat. Contoh produk baru ini akan diuji dan dipasarkan di supermarket untuk dinilai apakah banyak peminatnya.

Perusahaan berusaha melakukan inovasi terutama di segi

display atau tampilan supermarket demi menarik konsumen yang lebih banyak. Produk-produk yang dijual selalu ditata dengan rapi dan teratur, sesuai dengan jenisnya di masing-masing bagian dalam supermarket. Karyawan-karyawan yang ditempatkan dalam supermarket untuk melayani konsumen selalu ditekankan untuk siap siaga dalam melakukan pelayanan, termasuk untuk selalu menjaga kerapian penataan produk yang dijual. Kemudian juga ada stan-stan kecil yang disediakan oleh CV. Hokky Family di dalam supermarket yang dapat disewa kalangan umum untuk berjualan. Perusahaan menempatkan beberapa petugas keamanan untuk menjaga kegiatan operasional supermarket, menghindari terjadinya pencurian dan hal-hal buruk yang tidak diinginkan sebagaiantisipasi.

Dalam fungsi perencanaan yang telah dibuat oleh perusahaan antara lain seperti perencanaan ketersediaan stok barang, peningkatan pelayanan terhadap konsumen, dan pengembangan terhadap hubungan dengan karyawan. Pengorganisasian pada perusahaan yaitu dalam hal pembagian kerja pada bagian produksi dan operasional sudah terbagi dengan baik. Pembagian ini antara lain seperti bagian *purchasing*, bagian buah lokal, dan buah impor. Pengarahan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu tidak memberikan target penjualan atau operasional tertentu yang harus dicapai oleh karyawan. Pemberian motivasi yang diberikan pada karyawan berprestasi berupa bonus gaji, dengan catatan telah bekerja minimal 3 tahun dalam perusahaan. Pimpinan cabang maupun manajer operasional juga tidak segan untuk memberikan pujian langsung kepada karyawan yang dianggap telah bekerja dengan baik dan sepenuh hati. Perusahaan selalu memperlakukan karyawannya secara kekeluargaan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis. Pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan berfokus pada kegiatan produksi dan operasional supermarket Hokky, mutu dan kualitas produk yang dijual sangat diutamakan. Oleh karena itu, kontrol kualitas selalu dilakukan pada setiap produk yang akan dijual. Barang-barang yang diterima dari *supplier* diperiksa dengan teliti sebelum diterima dan disimpan sebagai stok dalam gudang. Manajer operasional juga selalu mengawasi jalannya kegiatan operasional ini.

2. Pemasaran

Perusahaan tidak melakukan promosi dengan brosur atau iklan di media cetak untuk menarik pelanggan baru, melainkan lebih mengandalkan pelanggan lama yang telah percaya untuk terus berbelanja di supermarket Hokky. Biasanya promosi mengenai supermarket Hokky kemudian dilakukan oleh pelanggan-pelanggan lama ini dari mulut ke mulut kepada kerabat atau sanak saudaranya.

Dalam hal pemasaran produk-produk yang dijual di supermarket, CV. Hokky Family lebih mengutamakan banyaknya variasi produk yang dijual terutama produk impor. Tujuannya supaya pelanggan tidak bosan dengan produk-produk yang dijual dan juga untuk meningkatkan penjualan. Produk-produk impor ini terutama produk dari negara Jepang, Korea, Cina, Amerika, Eropa, Thailand dan lain sebagainya. Dengan variasi produk yang begitu banyak mulai dari makanan

ringan, buah-buahan, daging, sayuran, ikan segar, bumbu masakan, minuman, mie instan hingga keperluan rumah tangga seperti sabun, *shampoo* dan lain lain diharapkan konsumen puas dengan kelengkapan dan variasi produk yang ada sehingga selalu kembali berbelanja di supermarket Hokky.

Proses pemasaran lain yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan *display* atau penataan produk yang rapi, teratur sesuai jenisnya. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dan memberikan kenyamanan pada konsumen ketika berbelanja di supermarket Hokky. Produk-produk yang dianggap *fast-moving* atau banyak diminati oleh pelanggan ditempatkan di bagian depan supermarket atau di tempat-tempat yang dianggap mudah dilihat oleh para pembeli. Biasanya juga disertai dengan papan keterangan produk yang didesain semenarik mungkin.

Selain itu perusahaan juga selalu mendesain tampilan interior supermarket secantik mungkin supaya tidak terkesan membosankan, misalnya ketika warga Surabaya merayakan hari raya Imlek, maka desain dalam supermarket dihiasi dengan ornamen-ornamen dan hiasan yang khas dan cocok dengan tema hari raya Imlek. Demikian pula dengan hari raya Lebaran ataupun hari-hari besar lainnya. Produk-produk yang dijualpun disesuaikan dengan hari besar tersebut karena biasanya ada produk-produk tertentu (produk musiman) yang selalu dicari oleh pembeli.

Dalam proses penjualan produk seperti buah-buahan impor maupun lokal, terkadang ditemukan beberapa macam produk yang diterima dari supplier yang kualitasnya tidak termasuk yang paling baik, namun masih layak dijual dan dikonsumsi. Produk seperti ini kemudian dilabeli dan dikemas oleh supermarket sebagai produk kualitas dua. Tentunya perusahaan tidak dapat menjual dengan harga yang sama dengan produk yang kualitasnya terbaik, sehingga perusahaan menyiasati dengan menjual buah-buahan kualitas dua ini dengan harga yang agak lebih murah dibanding buah-buahan yang masih sangat segar dan terbaik kualitasnya. Selain produk buah lokal dan impor, perusahaan juga menyiasati produk yang sudah mendekati masa kadaluarsanya (dengan catatan sisa masa kadaluarsa adalah 2-3 bulan) dengan melakukan promosi diskon harga atau *buy one get one*. Produk yang memiliki sisa masa kadaluarsa 1 bulan akan langsung ditarik dan tidak akan dijual oleh supermarket, produk ini akan dianggap sebagai produk rusak.

Masalah yang dihadapi dalam aspek pemasaran biasanya berhubungan dengan pelanggan, antara lain ketika pelanggan tidak puas dengan produk yang dibeli dan melakukan komplain. Misalnya ditemukan cacat produk atau kadaluarsa. Ketika hal seperti ini terjadi, perusahaan akan menukarkan produk yang dianggap cacat tersebut dengan yang baru, dengan catatan pelanggan membawa struk pembelian. Terkadang ada pula pembeli yang kemudian lupa dan barang belanjanya tertinggal dalam supermarket. Untuk menangani masalah seperti ini biasanya pembeli atau pelanggan akan diminta untuk menunjukkan struk pembelian barangnya dan diperiksa melalui kamera CCTV supermarket.

Perencanaan perusahaan adalah mengharapkan peningkatan penjualan dari pelanggan yang berbelanja dan meraih segmen pasar yang lebih luas lagi. Pengorganisasian dalam perusahaan yaitu pembagian kerja dalam aspek pemasaran sudah sangat jelas. Karyawan-karyawan yang bertugas di supermarket diutamakan wanita, karena perusahaan menganggap karyawan wanita lebih cermat dan rapi dalam melakukan penataan produk-produk yang dijual maupun pelayanan pada pelanggan. Untuk karyawan-karyawan laki-laki lebih ditempatkan di bagian sortir produk di gudang, bagian keamanan atau pelayanan di bagian penjualan daging dan ikan segar. Pengarahan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu selalu memberikan arahan dan informasi yang jelas mengenai produk yang dijual kepada karyawan, dengan tujuan demi menjaga kelancaran pelayanan pada pelanggan. Pengendalian yang dilakukan lebih diutamakan pada tampilan supermarket yang dijaga supaya selalu rapi dan menarik dilihat. Setiap karyawan diberi seragam kerja untuk menjaga kerapian dan dituntut untuk selalu ramah dalam melayani, berpenampilan rapi dan sopan. Tidak ada target penjualan yang harus dipenuhi oleh karyawan di aspek pemasaran ini.

3. Keuangan

Perusahaan melakukan kontrol keuangan dengan adanya bagian keuangan dan administrasi yang selalu mencatat setiap pengeluaran dan pemasukan perusahaan setiap harinya, terutama yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan.

Untuk bagian penjualan, dikarenakan usaha CV. Hokky Family bergerak di bidang ritel supermarket maka tentunya memiliki bagian kasir-kasir yang bertugas untuk melayani pembelian dari pelanggan supermarket. Setiap bagian kasir dilengkapi mesin kasir dengan program *POS System*. Setiap harinya struk-struk pembelian dari pelanggan dikumpulkan dan diserahkan pada bagian administrasi dan keuangan untuk diperiksa, sehingga kondisi keuangan perusahaan dapat terkendali.

Perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan keuangan adalah perencanaan anggaran cadangan yang selalu didiskusikan terlebih dahulu oleh staff keuangan dengan pimpinan. Bentuk perencanaan yang dilakukan misalnya perencanaan anggaran untuk renovasi atau perluasan usaha. Pengorganisasian di bidang keuangan sudah dilakukan dengan baik. Perusahaan memiliki staff administrasi dan keuangan yang bertugas untuk menangani dan mengontrol segala kegiatan keuangan perusahaan.

Perusahaan memberikan motivasi kepada seluruh karyawan berupa pemberian bonus atau tunjangan tambahan kepada karyawan yang berprestasi termasuk staff administrasi dan keuangannya.

Pengendalian yang dilakukan perusahaan menggunakan sistem yang sudah terprogram untuk setiap kasir-kasirnya, yaitu program *POS System*. Setiap pagi dan malam dilakukan pengecekan ulang untuk mencocokkan transaksi yang terjadi dalam satu hari. Hasil pemeriksaan transaksi ini kemudian dilaporkan kepada staff administrasi dan keuangan. Staff

administrasi dan keuangan juga bertanggungjawab dalam mengelola segala kegiatan pembelian dan penjualan yang terjadi dalam perusahaan.

4. Sumber Daya Manusia

Pada CV. Hokky Family, sejak awal perusahaan didirikan pemilihan bagi jabatan tingkat manajer keatas selalu direkrut sendiri oleh pemilik. Sedangkan untuk jabatan tingkat manajer kebawah (karyawan pramuniaga) ditangani oleh manajer SDM dan dibuka lowongan untuk umum. CV. Hokky Family memiliki manajer sumber daya manusia (SDM) yang dijabat oleh Ibu Nadia. Segala kegiatan perekrutan dan penyeleksian karyawan baru dilakukan Ibu Nadia dari pusat yaitu Hokky Kedungsari. Sedangkan kegiatan pelatihan dan hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia lainnya diserahkan tanggung jawabnya pada masing-masing cabang supermarket Hokky. Pada cabang Hokky Graha Family, wewenang ini dijalankan oleh Bapak Hendri selaku manajer operasional. Setiap karyawan perusahaan telah melakukan pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing dengan baik, sesuai standar dan peraturan yang dimiliki perusahaan. Apabila terjadi kesalahan oleh karyawan, perusahaan juga memiliki sanksi tertentu sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

Perusahaan memberikan *reward* atau penghargaan pada karyawan yang dianggap berprestasi. *Reward* ini berupa bonus gaji atau tunjangan tambahan. Perusahaan tidak memberikan reward seperti ini kepada semua karyawan, melainkan hanya akan memberikan reward jenis ini pada karyawan berprestasi yang telah bekerja selama minimal 3 tahun pada perusahaan. Menurut hasil wawancara, masalah yang dihadapi dalam aspek sumber daya manusia ini biasanya pada tingkat kedisiplinan karyawan dalam hal absensi dan juga ketika calon karyawan yang melamar pekerjaan pada perusahaan tidak sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Berkaitan dengan hal absensi, masalah atau kendala yang dihadapi misalnya adanya karyawan yang absen tanpa memberitahu perusahaan (bolos kerja), atau dianggap malas dan tidak rajin dalam bekerja. Hal ini tentunya akan menghambat kinerja dan merugikan perusahaan.

Perusahaan memiliki perencanaan dalam hal memberikan pembinaan secara berkala, terutama dalam hal peningkatan kedisiplinan pada karyawan dan pengetahuan mengenai produk-produk yang dijual dalam supermarket supaya dapat semakin ditingkatkan kinerjanya dalam melakukan tugas dan kewajibannya.

Pada fungsi pengorganisasian, hubungan yang terbina antara sesama karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan sudah terbina dengan baik. Perusahaan berusaha membangun suasana kerja yang harmonis dan menyenangkan supaya karyawan tidak merasa tertekan atau stress dalam bekerja. Pengarahan yang dilakukan yaitu karyawan perusahaan diberikan motivasi dengan perlakuan yang baik pada karyawan, pujian secara langsung dalam prestasi kerja dan juga bonus gaji, tunjangan atau kenaikan gaji yang diberikan pada karyawan yang berprestasi.

Fungsi pengendalian dalam perusahaan sudah menerapkan penilaian atau evaluasi kerja pada masing-masing karyawan.

Penilaian ini dilakukan secara langsung oleh manajer operasional yang setiap harinya melakukan pengawasan di lapangan. Selain penilaian dari manajer operasional yang dilaporkan kepada pimpinan, pimpinan juga dapat melakukan inspeksi atau pemeriksaan langsung di supermarket. Pengendalian yang dilakukan perusahaan juga mencakup laporan kepala bagian yang memegang tanggung jawab pada masing-masing bagian yang dipimpin setiap harinya.

Analisis Lingkungan Eksternal

1. Persaingan antar perusahaan saingan

Pesaing utama dari CV. Hokky Family dalam industri retail supermarket adalah Ranch Market. Persaingan yang dihadapi hingga saat ini cukup ketat karena setiap perusahaan berlomba-lomba untuk mempertahankan konsumen dan mengembangkan berbagai macam strategi. Dalam menghadapi persaingan, CV. Hokky Family mengandalkan kualitas produk yang baik, banyaknya jenis produk impor dan lokal yang ditawarkan, mempertahankan loyalitas konsumen dan pelayanan yang baik demi kepuasan konsumen. Dalam hal harga produk juga sangat bervariasi, ada beberapa produk yang harganya lebih murah daripada pesaing, dan ada beberapa yang kurang lebih sama. Survei produk selalu dilakukan oleh perusahaan.

Perusahaan selalu berusaha menjaga tingkat harga yang sesuai dan tidak berlebihan sesuai dengan target pasar yang ingin dicapai yaitu kelas menengah keatas. Perusahaan juga telah berjalan lama dan sukses berkembang hingga saat ini. Konsumen yang dimiliki tidak selalu konsumen lama, banyak pula konsumen baru yang datang berbelanja karena mempercayai reputasi dan kualitas supermarket Hokky.

Perusahaan melakukan promosi pembelian berhadiah dengan sistem undian. Targetnya adalah kepada konsumen yang sudah mengenal dan sering berbelanja di supermarket Hokky. Perusahaan juga menganggap promosi seperti ini dapat menarik perhatian konsumen baru. Setiap pembelian dalam 1 struk berkelipatan Rp 300.000,00 menggunakan kartu kredit BCA akan mendapatkan 1 kupon undian yang nantinya dapat diisi biodata konsumen dan dikumpulkan di kotak undian yang diletakkan dalam supermarket. Kupon-kupon undian yang terkumpul ini kemudian akan diundi setelah periode promosi berakhir. Pemenang undian akan mendapatkan berbagai hadiah menarik seperti tabungan berhadiah dan juga peralatan elektronik.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Potensi dari pesaing baru untuk masuk ke industri yang sama memiliki pengaruh dalam meningkatkan persaingan yang sudah ada. Menurut informan, industri retail supermarket tidak mudah untuk dimasuki bagi pendatang baru karena beberapa faktor seperti modal yang besar, membutuhkan loyalitas konsumen yang kuat, lokasi yang strategis, jenis produk harus sangat bervariasi, manajemen yang baik, akses ke distributor atau supplier lokal maupun impor dan lain sebagainya. Jumlah pesaing baru tidak begitu banyak karena tidak semua orang berani mengambil resiko tinggi untuk menginvestasikan modal yang cukup besar untuk terjun ke industri ini. Pesaing yang dihadapi sampai saat ini adalah pesaing-pesaing yang sudah

terjun lama di industri retail supermarket.

Dalam menghadapi persaingan yang sudah ada termasuk pesaing baru yang berani terjun ke industri ritel, perusahaan lebih banyak memperkuat strategi supaya tidak kalah bersaing. Strategi yang dilakukan seperti peningkatan kualitas produk, pelayanan yang baik, persediaan stok barang yang selalu siap sedia, harga yang sesuai dan stabil di pasaran dan memberi promosi kepada konsumen loyal melalui strategi marketing atau pemasaran tertentu. Perusahaan juga tetap memperhatikan perkembangan tren pasar dan cara-cara atau kegiatan pesaing dalam mempertahankan posisinya dalam industri.

3. Potensi Pengembangan Produk-Produk Pengganti

Dalam sebuah industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industri lain. Dengan adanya produk pengganti yang tersedia di pasaran dapat mempengaruhi konsumen untuk berpindah, misalnya dikarenakan lokasi yang lebih mudah untuk dijangkau atau harga yang lebih murah.

Produk pengganti dalam industri retail supermarket tidak berfokus pada masing-masing jenis produk karena produk-produk yang dijual sangat bervariasi jenisnya dan tentunya masing-masing memiliki pesaing yang dapat dikategorikan sebagai produk pengganti yang kemudian tak akan habis untuk dibahas. Produk pengganti yang dimaksud lebih mengenai jenis toko yang dapat menjadi alternatif bagi konsumen selain berbelanja di supermarket, misalnya mini market, toko kelontong (toko tradisional) atau toko lokal serba ada yang biasanya tersebar di area perumahan di kota-kota besar.

Dalam menghadapi kendala seperti ini, CV. Hokky Family menggunakan strategi untuk lebih banyak menyediakan variasi produk impor dibanding produk lokal yang dijual, dengan harga yang terjangkau bagi konsumen target pasarnya.

4. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi tingkat persaingan dalam sebuah industri. Hubungan dengan pemasok yang terjalin dengan baik dapat menjadi sebuah hal yang menguntungkan untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan, pengiriman tepat waktu, dan biaya yang lebih rendah, sehingga dapat meningkatkan profitabilitas untuk jangka panjang bagi kedua belah pihak.

Jumlah pemasok ataupun supplier yang bekerjasama dengan CV. Hokky Family berjumlah lebih dari 20 supplier. Hubungan yang terjalin antara CV. Hokky Family dengan pemasok utama sudah terjalin sangat lama dan sampai saat ini telah terjalin dengan baik. CV. Hokky Family dengan para pemasoknya banyak mengandalkan kepercayaan yang sudah dimiliki satu sama lain.

Meskipun memiliki pemasok tetap yang sudah dipercaya sejak lama, perusahaan juga tetap membuka peluang untuk menerima pemasok baru asalkan produk yang ditawarkan cocok dan juga sepakat dengan syarat-syarat yang biasanya didiskusikan terlebih dahulu.

Dalam hal sistem pembayaran, selama ini perusahaan dan pemasok sepakat dengan menggunakan jangka waktu jatuh tempo selama 1 minggu. Segala pembayaran dilakukan dengan

sistem transfer melalui bank. Harga-harga yang ditawarkan dari pemasok pada perusahaan selalu dikirimkan melalui e-mail atau fax dan tidak dilakukan proses tawar-menawar karena selalu menggunakan harga net atau tetap. Bagi supplier tidak tetap, perusahaan akan membayar langsung produk yang dibeli.

Setiap pemasok yang menawarkan produknya untuk dijual pada CV. Hokky Family tentu tidak hanya terbatas pada satu jenis saja melainkan selalu berinovasi untuk memproduksi produk-produk yang baru. Ketika menawarkan produk baru, biasanya pemasok akan memberikan informasi produk tersebut termasuk penawaran harga atau *price list* dan juga mengirimkan sample produk. Sample produk yang didapatkan ini kemudian oleh CV. Hokky Family diuji dengan dijual di supermarket. Apabila memiliki banyak peminat dan terjual banyak maka perusahaan akan melanjutkan memesan produk tersebut untuk seterusnya.

Pemberian informasi mengenai produk baru selalu diinformasikan terlebih dahulu secara tertulis sebelum pemasok mengirimkan produknya. Pemberitahuan tertulis ini biasanya diberikan kurang lebih dua minggu sebelumnya. Bagi perusahaan supplier besar, biasanya akan mengirimkan pemberitahuan tertulis sebulan sebelumnya.

Kendala yang biasanya dihadapi dengan pemasok biasanya hanya mengenai jadwal jatuh tempo pembayaran tagihan. Terkadang pemasok menagih pembayaran sebelum tanggal jatuh tempo. Ketika hal ini terjadi, biasanya pihak CV. Hokky Family akan mengingatkan tanggal yang benar dan menunjukkan bukti transaksi.

5. Daya Tawar Konsumen

Daya tawar konsumen merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat persaingan dan juga profitabilitas perusahaan terutama ketika konsumen memegang posisi yang paling penting bagi perusahaan.

Pangsa pasar CV. Hokky Family berfokus di Surabaya dengan total cabang yang dimiliki sebanyak 3 cabang. Perusahaan merasa sudah cukup baik dalam melayani konsumen dan terbukti dengan puasanya konsumen yang selalu kembali berbelanja di supermarket Hokky. Namun tentu dalam berbisnis pernah mengalami kendala. Kendala yang biasanya dihadapi ketika berhubungan dengan konsumen adalah ketika ada konsumen yang melakukan komplain karena membeli produk yang cacat kemasan, masa kadaluarsanya lewat atau misalnya ketika barang belanjaan konsumen yang tertinggal di supermarket.

Untuk memenangkan konsumen dan menghadapi persaingan yang ketat tentu perusahaan harus memiliki kelebihan yang dapat memuaskan konsumen atau pelanggan. Kelebihan perusahaan adalah kualitas produk yang baik dan terjamin, banyaknya variasi produk impor yang tidak selalu dimiliki kebanyakan supermarket di pasaran. Terkadang ada beberapa produk yang tidak dijual oleh pesaing dan hanya dapat dibeli di supermarket Hokky.

Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisa faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Faktor-faktor ini dapat membantu perusahaan dalam melakukan pengembangan perusahaan dan juga penentuan strategi yang dapat berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Analisa SWOT pada CV. Hokky Family antara lain:

a. Kekuatan (*Strength*)

Perusahaan sudah berjalan dalam waktu yang cukup lama sehingga sudah cukup berpengalaman, termasuk telah mengenal kondisi pasar dan industri retail. Perusahaan juga memiliki dasar visi, misi dan tujuan yang baik yang selalu dipegang dalam melakukan kegiatan usahanya. Karyawan merupakan faktor penting yang disadari dengan baik oleh perusahaan. Perusahaan memiliki karyawan tingkat manajer ke atas yang telah bekerja kepada perusahaan dalam waktu yang lama. Dengan kontrol kualitas yang selalu dilakukan oleh perusahaan, produk-produk yang dijual selalu dengan kualitas baik yang terjamin. Variasi produk impor maupun lokal yang ditawarkan cukup luas karena sangat bermacam-macam jenisnya.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Bagi perusahaan, ada saatnya mengalami kesulitan untuk mengisi posisi jabatan yang kosong terutama ketika posisi jabatan tersebut harus segera diisi. Salah satu alasannya karena kualifikasi calon karyawan yang ada tidak sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Karyawan baru yang belum mengerti dengan benar prosedur kerja dalam perusahaan juga menjadi salah satu kelemahan bagi perusahaan. Promosi yang dilakukan perusahaan sangat terbatas hanya kepada konsumen lama dan tidak melakukan bentuk promosi lain untuk menggapai konsumen yang lebih luas. Dengan banyaknya produk impor, tentu ada beberapa konsumen yang beranggapan produk yang dijual di supermarket Hokky cenderung mahal karena produk impornya sehingga dapat menyebabkan beberapa kalangan tidak ingin berbelanja di supermarket Hokky.

c. Peluang (*Opportunities*)

Perusahaan selalu dapat menambah pemasok atau produk baru untuk menambah jenis produk yang dijual. Karena telah lama bergerak di industri retail, perusahaan telah memiliki relasi yang baik dengan supplier-supplier utama yang sudah membina kerjasama dalam waktu yang lama sehingga memudahkan proses pemasokan. Peluang untuk mendapatkan konsumen baru juga cukup besar karena konsumen yang datang selalu berganti-ganti dan juga mengandalkan promosi dari konsumen lama yang setia berbelanja. Perusahaan memiliki peluang untuk pengembangan usaha, memperluas pasar dan meningkatkan penjualan serta konsumen karena perusahaan memiliki rencana untuk membuka cabang baru.

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman yang dihadapi oleh perusahaan berhubungan dengan pesaing dan juga adanya fenomena makin maraknya *mini-market* sehingga dapat mengurangi daya beli konsumen di Hokky sendiri karena digantikan oleh adanya *mini market* ataupun toko kelontong. Apabila perusahaan tidak menggunakan strategi yang tepat, fenomena seperti ini bisa saja mengakibatkan perusahaan kalah dalam persaingan di industri.

Ancaman lainnya adalah mengenai promosi yang dilakukan

pesaing lain. Perusahaan pesaing terkadang melakukan promosi sesuai dengan event tertentu atau menggunakan metode seperti iklan di media cetak, pembagian brosur, booklet promosi harga diskon dan lain sebagainya yang tidak dilakukan oleh CV. Hokky Family. Kegiatan promosi sebenarnya dapat sangat membantu perusahaan dalam mengenalkan usaha dan produk-produknya kepada masyarakat, yang kemudian dapat meningkatkan jumlah konsumen yang datang berbelanja. Dengan adanya peningkatan konsumen baru ini, tentu perusahaan akan mendapatkan peningkatan penjualan dan profit yang diterima. Namun karena CV. Hokky Family tidak melakukan promosi secara besar-besaran seperti pesaingnya, maka kesempatan yang dimiliki untuk menarik perhatian konsumen baru tentu lebih kecil dibandingkan pesaingnya yang semangat melakukan promosi dengan berbagai metode.

Ketika konsumen lebih tertarik untuk berbelanja kepada pesaing, maka hal ini akan menjadi ancaman apabila tidak segera diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu promosi pesaing juga merupakan salah satu ancaman yang patut diperhatikan oleh perusahaan supaya tidak kalah bersaing.

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Pengalaman usaha yang cukup di industri retail. 2. Visi, misi dan tujuan yang baik. 3. Karyawan tingkat manajer ke atas sudah bekerja pada perusahaan dalam waktu yang lama. 4. Kontrol kualitas selalu dilakukan. 5. Variasi jenis produk yang beragam. 6. Sistem kerja yang baik.	1. Kesulitan dalam perekrutan karyawan. 2. Adanya anggapan bahwa produk yang dijual kebanyakan mahal karena banyaknya produk impor.
Peluang (O)	Strategi SO : 1. Pengembangan jumlah pemasok yang lebih luas (S1, S2, O1). 2. Peningkatan pelayanan yang baik terhadap konsumen (S3, S6, O2). 3. Menjual produk dengan menjaga kualitas dan harga (S4, S5, S6, O2, O3).	Strategi WO : 1. Melakukan kerja sama dengan lembaga tertentu yang menyediakan karyawan untuk pengembangan perusahaan (W1, O1, O2). 2. Menjaga keseimbangan jumlah produk lokal dan impor (W2, O1, O3).
Ancaman (T)	Strategi ST : 1. Melakukan promosi yang lebih menarik daripada pesaing (S1, S4, S5, S6, T1). 2. Meningkatkan variasi produk yang lengkap dibanding mini market (S4, S5, S6, T2).	Strategi WT : 1. Perekrutan karyawan bagian marketing/pemasaran untuk pengembangan di aspek promosi (W1, T1). 2. Menjual produk impor dan lokal dengan harga bersaing (W2, T2).

Gambar 2. Matriks SWOT

Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Peneliti

Strategi Generik Michael Porter

Berdasarkan hasil penelitian, strategi yang cocok digunakan oleh CV. Hokky Family dalam menghadapi persaingan adalah dengan strategi kepemimpinan biaya tipe 2, yaitu strategi nilai terbaik (*best value*). Tipe 2 adalah strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terbaik yang ada di pasar. Strategi nilai terbaik ini bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa kepada konsumen pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan produk yang serupa.

Rencana Pengembangan Fungsi Sumber Daya Manusia

Pengembangan fungsi sumber daya manusia akan sangat bermanfaat bagi perusahaan karena dapat membantu perusahaan untuk menetapkan strategi-strategi apa saja yang tepat dilaksanakan dan membantu tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan perusahaan, termasuk dalam meningkatkan produktivitas kinerja dan pengembangan perusahaan itu sendiri.

Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia, hal pertama yang harus diperhatikan adalah menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, kriteria apa saja yang dipertimbangkan, jabatan apa saja yang harus diisi, dan proses seperti apa yang akan dijalankan. Semua ini harus dihubungkan dan sesuai dengan *business plan* dan tujuan perusahaan, ke arah mana perusahaan melangkah dan apa yang diharapkan atau diinginkan dari aspek sumber daya manusia terhadap pengembangan perusahaan.

Melakukan perencanaan karyawan tidak hanya berfokus pada kebutuhan akan karyawan baru, melainkan juga harus mempertimbangkan perlu atau tidaknya melakukan perekrutan karyawan baru atau menambah jumlah karyawan yang telah ada. Perencanaan yang ada harus direncanakan dengan matang untuk menghindari hal-hal yang tidak penting bagi perusahaan. Penambahan karyawan baru ketika perusahaan sebenarnya tidak membutuhkan tambahan karyawan akan sangat merugikan sehingga kejadian seperti ini harus dihindari.

Perekrutan dan Penempatan

Perekrutan merupakan proses dimana perusahaan mencari kandidat-kandidat karyawan baru yang berkompeten dan memiliki kemampuan sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan. Sumber perekrutan dapat diperoleh melalui perekrutan internal dan eksternal.

Perusahaan CV. Hokky Family sudah melakukan perekrutan internal maupun eksternal. Dimana perekrutan internal melalui usulan manajer atau karyawan perusahaan, sedangkan perekrutan eksternal melalui iklan lowongan kerja yang dipasang di media cetak seperti koran.

Perusahaan dapat menempatkan pengumuman mengenai lowongan jabatan yang kosong bagi karyawan perusahaan yang merasa mampu untuk mengisi jabatan tersebut. Proses ini dapat memberi kesempatan bagi karyawan untuk naik jabatan dengan mengembangkan potensi dan kemampuannya. Hal ini dapat memotivasi karyawan tersebut untuk tetap loyal dalam perusahaan, bekerja keras dan terdorong untuk lebih sukses.

Dalam proses perekrutan eksternal, perusahaan hingga saat ini hanya mengandalkan pemasangan informasi lowongan kerja melalui media cetak seperti koran. Akan lebih baik lagi apabila perusahaan dapat memanfaatkan media lain misalnya periklanan di radio, majalah bisnis dan situs-situs lowongan kerja di internet. Selain itu perusahaan dapat memanfaatkan sumber eksternal melalui agen pekerjaan, lembaga penyedia jasa lowongan kerja, pemasangan pengumuman lowongan kerja di lokasi perusahaan (rujukan atau *walk-in*), SMK ataupun perekrutan melalui perguruan tinggi. Banyak sekali sumber eksternal yang dapat dimanfaatkan perusahaan dalam melakukan proses perekrutan karyawan ini.

Proses seleksi yang dapat dilakukan perusahaan antara lain menyeleksi data atau lamaran yang diterima, melakukan proses wawancara pada calon karyawan, pengujian calon karyawan

dan pemeriksaan fisik dan psikotes. Proses ini sangat penting dilakukan oleh perusahaan demi mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang baik. Diharapkan melalui proses seleksi, jabatan yang kosong dalam perusahaan dapat terisi oleh karyawan berkompeten yang memang kemampuannya dibutuhkan dan dapat bekerja dengan baik mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Seleksi yang dilakukan oleh CV. Hokky Family sudah cukup baik karena perusahaan menggunakan sistem wawancara kepada calon karyawan yang melamar pada perusahaan. Wawancara ini sangat bermanfaat untuk menentukan kepribadian dan kemampuan calon karyawan, apakah sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan wawancara, manajer yang berwenang dapat mengetahui sejauh mana kemauan calon karyawan untuk giat bekerja dan juga dapat menilai kemampuan serta minat dan bakat dari calon karyawan tersebut. Hanya saja selama ini perusahaan menggunakan sistem wawancara tidak terstruktur yang validitasnya kurang baik dibandingkan wawancara terstruktur. Sebaiknya perusahaan menggunakan wawancara terstruktur karena akan lebih memudahkan proses wawancara dan juga validitas informasi yang didapat lebih terjamin.

Selain melakukan wawancara, sebaiknya perusahaan juga melakukan pemeriksaan latar belakang. Pemeriksaan latar belakang kepada calon karyawan bertujuan untuk mengetahui kejujuran calon karyawan dalam menulis surat lamaran kerjanya, riwayat pekerjaan sebelumnya, pendidikan yang telah ditempuh oleh calon karyawan, dan identitas calon karyawan. Pemeriksaan ini dapat digunakan untuk pengecekan data yang telah diberikan oleh calon karyawan dan untuk mencari informasi yang tidak ada pada waktu memberikan surat lamaran kerja. Kejujuran calon karyawan sangat dipentingkan karena karyawan yang tingkat kebohongannya cenderung tinggi akan berpengaruh buruk pada perusahaan. Tentunya perusahaan tidak akan mau merekrut karyawan yang tidak jujur dan memiliki perangai buruk. Hal ini juga untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan misalnya kemungkinan bahwa calon karyawan sedang terlibat kasus hukum namun tidak mengatakan sebelumnya. Demi kelancaran proses seleksi, harus dipastikan bahwa calon karyawan yang melamar pekerjaan sudah memenuhi syarat yang legal secara hukum.

Perusahaan juga seharusnya melakukan pengujian kesehatan untuk mengetahui kesehatan dari karyawan yang akan bekerja di dalam perusahaan. Dengan adanya pengujian ini, pihak perusahaan dapat mengetahui batasan kesehatan seorang calon karyawan, apakah calon karyawan tersebut mempunyai penyakit khusus yang dapat menular atau tidak, dan dapat juga untuk mengurangi absensi kinerja apabila tidak ada penyakit tertentu yang bisa mengganggu kinerja. Selain itu, pengujian kesehatan ini nantinya digunakan untuk mengurus asuransi kesehatan dari karyawan tersebut, dimana di dalam perusahaan selalu ada jaminan kesehatan bagi karyawannya.

Pelatihan dan Pengembangan

Dalam mengembangkan tenaga kerja ataupun karyawan, kemampuan karyawan dan para manajer harus ditingkatkan secara berkelanjutan. Untuk mencapai hal ini, dibutuhkan pelatihan dan pengembangan aktivitas serta penilaian kinerja

dengan tujuan untuk memberi umpan balik dan memotivasi karyawan untuk menampilkan yang terbaik.

Tahap pertama sebelum melakukan pelatihan adalah memberikan orientasi pada karyawan. Orientasi karyawan adalah prosedur untuk memberikan informasi kepada karyawan mulai dari latar belakang perusahaan, visi misi dan tujuan perusahaan, sistem kerja, kebijakan dan prosedur perusahaan yang harus dipatuhi, fasilitas yang tersedia, susunan jabatan dalam perusahaan dan juga pengenalan antara karyawan baru dengan karyawan lama. Perusahaan sudah menjalankan tahap orientasi ini kepada karyawan yang telah diterima bekerja pada perusahaan. Orientasi kepada karyawan sangat bermanfaat karena dengan adanya orientasi dan informasi-informasi yang telah diberikan sebelumnya, karyawan dapat dengan nyaman dan maksimal dalam bekerja karena telah mengetahui hak dan kewajiban masing-masing.

Setelah melakukan proses orientasi, perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi untuk menilai apakah proses orientasi telah berhasil dilakukan. Hal yang perlu dipertimbangkan adalah apakah karyawan telah merasa nyaman bekerja di perusahaan, mengetahui dengan jelas prosedur dan kebijakan perusahaan, memahami visi misi dan tujuan perusahaan dengan baik dan juga apakah dapat bekerja dengan baik mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Apabila proses orientasi telah dianggap berhasil, maka karyawan dapat bekerja dengan lancar dan efektif dalam perusahaan.

Setelah proses orientasi dan evaluasi dijalankan, hal selanjutnya yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya. Pelatihan adalah proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan dibutuhkan supaya karyawan dapat belajar, merubah pemikiran yang salah dan semakin lebih mengembangkan kemampuan dan prestasinya dalam bekerja.

Dalam melakukan program pelatihan ada lima langkah yang dapat dilakukan. Pertama, langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui ketrampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis ketrampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi. Perusahaan sebaiknya menentukan apakah pelatihan dan pengembangan benar-benar dibutuhkan dan hal apa saja yang diperlukan untuk melakukan pelatihan tersebut. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan terfokus pada karyawan baru dan lebih ke arah orientasi. Sebaiknya perusahaan juga mempertimbangkan untuk melakukan pelatihan lanjutan untuk lebih mengembangkan potensi dan kemampuan karyawan yang ada. Misalnya membuat jadwal pelatihan dan pengembangan karyawan dengan jadwal tertentu setiap beberapa bulan sekali.

Kedua, merencanakan instruksi untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas; dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan komputer. Perencanaan instruksi dapat berguna bagi perusahaan supaya proses pelatihan dan pengembangan dapat tersusun dengan jelas dan sistematis. Perusahaan selama ini hanya mengandalkan pelatihan langsung di lapangan kepada karyawan. Banyak jenis pelatihan dan pengembangan karyawan yang tersusun dalam

program dan dapat dipelajari dengan komputer. Jenis pelatihan dan pengembangan seperti ini dapat sangat bermanfaat bagi perusahaan karena biasanya program pelatihan dengan komputer seperti ini disusun oleh kalangan yang sudah ahli di bidangnya dan teruji dengan baik.

Langkah ketiga adalah melakukan validasi. Validasi diperlukan untuk menguji tingkat keberhasilan dari pelatihan dan pengembangan. Uji validasi ini sebaiknya ditentukan sebelum pelatihan dan pengembangan dilakukan. Semakin besar tingkat validitas dan keberhasilan dari pengujian ini maka akan terbukti bahwa pelatihan dan pengembangan tersebut sangat baik untuk dijalankan.

Keempat adalah menerapkan program pelatihan dan pengembangan, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan. Setelah melakukan validasi dan menetapkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang akan dijalankan memiliki tingkat keberhasilan yang baik, maka perusahaan dapat langsung menerapkan program pelatihan dan pengembangan tersebut. Program pelatihan dan pengembangan sebaiknya dijalankan dengan maksimal untuk mencapai hasil yang maksimal pula.

Kelima adalah langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini. Pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan pada karyawan dalam perusahaan sebaiknya dievaluasi kembali dan kemudian ditindaklanjuti hasilnya. Evaluasi dan tindak lanjut ini penting dilakukan untuk menilai hasil program pelatihan dan pengembangan, apakah berhasil sesuai dengan hasil yang diinginkan atau malah mencapai kegagalan. Apabila pelatihan dan pengembangan telah berhasil maka akan menguntungkan bagi perusahaan, namun apabila hasilnya gagal maka sebaiknya perusahaan tidak melakukan program pelatihan dan pengembangan tersebut dan mencari alternatif lain yang hasilnya lebih baik bagi perusahaan.

Beberapa metode pelatihan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain:

- a. *On The Job Training* – yaitu melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya. Metode pelatihan ini sudah diterapkan oleh CV. Hokky Family sejak lama. Pelatihan secara langsung ini merupakan metode yang paling sederhana dan mudah untuk diterapkan. Karyawan baru biasanya akan dilatih secara langsung oleh kepala bagian atau atasan yang sudah ahli dalam pekerjaannya di perusahaan.
- b. *Magang* – metode ini merupakan jenis pelatihan dengan suatu proses terstruktur dimana pekerja dilatih menjadi yang terampil melalui kombinasi pelajaran di kelas dan pelatihan langsung di pekerjaan. Perusahaan dapat memanfaatkan metode ini dengan merekrut karyawan baru dari perguruan tinggi atau SMK dan memberikan kesempatan magang di perusahaan.
- c. *Job Instruction Training* – Metode pelatihan ini adalah dengan memberi daftar urutan tugas setiap pekerjaan, beserta informasi penting lainnya dan juga memberikan instruksi langkah-langkah pelatihan secara bertahap kepada karyawan. Dengan pelatihan bertahap seperti ini akan memudahkan karyawan untuk mengerti pekerjaannya secara jelas.

Selain pelatihan, sebaiknya perusahaan juga melakukan pengembangan bagi karyawan. Bentuk pengembangan yang dimaksud misalnya seperti memberi kesempatan bagi karyawan yang bekerja pada perusahaan untuk mengembangkan karirnya dengan naik jabatan yang lebih tinggi. Pengembangan ini digunakan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik dari karyawan tersebut. Pengembangan karir seperti ini akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk semakin giat bekerja dan memaksimalkan kemampuannya dengan lebih baik lagi.

Setelah pelatihan dan pengembangan, sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi hasil kinerja karyawan, apakah sesuai dengan yang diinginkan dan direncanakan oleh perusahaan. Perusahaan harus selalu melakukan penilaian kinerja karena penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk menyediakan informasi dalam penentuan gaji, promosi dan keputusan PHK. Selain itu informasi dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk memperkirakan atau mendiagnosa kebutuhan pelatihan, perencanaan karir dan sejenisnya.

Selama ini bentuk penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan hanya sebatas penilaian ciri, hasil dan perilaku karyawan. Penilaian kinerja yang biasanya dilakukan oleh manajer operasional dan pimpinan secara langsung ini hanya sebatas menilai dan mengevaluasi apakah karyawan dapat mengikuti prosedur kerja dengan baik dan tidak melakukan kesalahan fatal dalam pekerjaannya. Penilaian seperti ini dapat bersifat subjektif dan perusahaan belum benar-benar menggunakan metode terprogram dalam pelaksanaannya.

Sebaiknya perusahaan mulai menggunakan metode penilaian kinerja yang sudah terprogram misalnya metode peringkat aliansi yaitu memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan ciri tertentu, dengan memilih yang terbaik, lalu yang terburuk, sampai semua telah diberi peringkat. Metode lain yang dapat digunakan adalah metode kejadian kritis, yaitu menyimpan catatan tentang contoh-contoh hal baik yang tidak umum atau hal buruk yang tidak dikehendaki atas perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan meninjau catatan itu dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Penggunaan metode penilaian kinerja seperti ini sangat disarankan bagi perusahaan karena akan lebih memudahkan proses penilaian kinerja dan informasi yang didapat dapat disimpan sebagai dokumen untuk evaluasi kinerja selanjutnya. Selain dua metode diatas, metode penilaian kinerja yang sangat disarankan bagi perusahaan adalah metode penilaian kinerja terkomputerisasi dan berbasis web. Hal ini sebaiknya dilakukan karena penilaian ini membuat manajer mampu membuat catatan mengenai penilaian karyawan selama periode tertentu. Kemudian secara elektronik menggunakan sistem khusus, data dimasukkan dan penilaian prestasi akan muncul. Sehingga dapat lebih mudah untuk melihat bagaimana kinerja karyawan dalam periode tertentu. Hasil dari metode penilaian kinerja ini akan sangat baik dalam pengembangan perusahaan ke arah yang lebih maju dan modern lagi.

Kompensasi

Paket Kompensasi (*compensation package*) meliputi total kompensasi dan tunjangan moneter yang ditawarkan kepada

karyawan. Sebagian karyawan memandang kompensasi mereka hanya dalam bentuk gaji, namun tunjangan yang ditawarkan oleh beberapa perusahaan bisa jadi lebih berharga dari gaji. Bagian-bagian umum dari paket kompensasi adalah gaji, opsi saham, komisi, bonus, bagi hasil, tunjangan, dan *perquisite*.

Bentuk kompensasi sendiri dapat berupa finansial maupun non finansial. Bentuk kompensasi finansial dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. CV. Hokky Family telah memberikan kompensasi yang layak kepada para karyawannya. Program kompensasi yang dilakukan adalah dengan menggunakan sistem jasa. Sistem jasa ini mengalokasikan kenaikan gaji sesuai dengan kinerja (jasa) dari karyawan. Sistem ini memberikan dorongan positif bagi karyawan yang telah berkinerja dengan baik dan hukuman bagi karyawan yang berkinerja buruk.

Paket kompensasi dari perusahaan CV. Hokky Family pada karyawan berupa gaji, bonus, tunjangan karyawan dan juga *perquisites*. Dalam hal pemberian gaji, perusahaan sudah melakukan sesuai dengan standar upah minimum dan sesuai dengan kinerja karyawan, maksudnya adalah pemberian gaji yang layak dan sesuai dengan hasil dari apa yang sudah dikerjakan oleh karyawan. Hal ini untuk menjaga kesejahteraan karyawan, menghindari ketidakpuasan karyawan yang dapat berakibat demo dan juga untuk memaksimalkan motivasi dan kinerja karyawan, supaya mereka dapat bekerja dengan baik.

Sedangkan bonus biasanya dibayarkan tidak sesering komisi (seperti misalnya sekali dalam setahun). Bonus akan diberikan pada karyawan yang sudah bekerja cukup lama pada perusahaan (minimal 3 tahun) dan dianggap telah bekerja dengan sangat baik dan memuaskan perusahaan. Setiap karyawan dalam perusahaan juga mendapatkan tunjangan karyawan seperti THR (tunjangan hari raya) dan jamsostek, dan juga bagi karyawan yang telah bekerja selama minimal 10 tahun pada perusahaan akan mendapatkan fasilitas tambahan yaitu asuransi diluar jamsostek misalnya asuransi swasta. *Perquisites* diberikan bagi karyawan yang telah bekerja lama di perusahaan (minimal 7 tahun lamanya). Fasilitas *perquisites* yang diberikan berbentuk kendaraan perusahaan (sepeda motor) yang seluruh biayanya ditanggung oleh perusahaan.

Hubungan Karyawan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku etis dalam bekerja yang patut diperhatikan oleh perusahaan:

- a. Faktor perorangan – setiap individu membawa nilai-nilai apa yang mereka anggap benar dan salah ke pekerjaan mereka, dan berpengaruh pada pilihan perilaku dan etika.
- b. Faktor keorganisasian - pelanggaran etika terjadi karena para karyawan merasa tertekan untuk melakukan apa yang mereka pikir adalah cara terbaik untuk membantu perusahaan mereka.
- c. Pengaruh atasan - atasan menetapkan karakter umum, tindakannya merupakan sinyal-sinyal tentang apa yang benar dan apa yang salah. Figur atasan merupakan figur pimpinan bagi karyawan yang tentu segala sikap dan karakternya menjadi teladan bagi para bawahannya.
- d. Budaya organisasi – budaya organisasi yang terbentuk dalam perusahaan tentu dihasilkan oleh karakteristik nilai, tradisi dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para karyawannya. Budaya organisasi yang baik akan membawa

perusahaan berkembang ke arah yang semakin baik pula, sedangkan budaya organisasi yang buruk hanya akan membawa kehancuran bagi perusahaan dan bila terjadi sebaiknya segera diperbaiki.

Dalam perusahaan harus diciptakan teladan perilaku etis dan disiplin kerja yang baik, mulai dari tingkat atasan sampai ke karyawannya tanpa terkecuali. Perilaku etis yang baik ini akan membentuk budaya organisasi yang baik pula sehingga akan sangat positif hasilnya bagi pengembangan perusahaan. Dengan perilaku etis dan budaya organisasi yang baik akan tercipta lingkungan kerja yang harmonis bagi hubungan karyawan. Semua ini sangat berkaitan satu sama lain. Hubungan karyawan yang terjalin dengan harmonis akan menghindarkan perusahaan dari masalah-masalah yang dapat merugikan misalnya lingkungan kerja yang tidak nyaman bagi karyawan akan mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja dengan maksimal, menghasilkan ketidakpuasan karyawan yang dapat berujung demo karyawan atau mogok kerja dan lain sebagainya. Disiplin kerja penting untuk terus dilakukan dengan tujuan supaya karyawan benar-benar giat dan serius dalam bekerja.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengelolaan usaha pada perusahaan CV. Hokky Family

Perusahaan telah memiliki cabang supermarket dengan total 3 cabang, yaitu Hokky Kedungsari, Hokky Panglima Sudirman dan Hokky Graha Family. Model bisnis CV. Hokky Family adalah dengan melakukan sistem pembayaran langsung secara tunai dalam jangka waktu jatuh tempo 1 minggu setelah barang diterima sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat dengan *supplier* atau pemasok. Ada pula pembelian secara putus atau langsung, yaitu pembayaran produk langsung secara tunai saat barang diterima dan telah diperiksa sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat.

Perusahaan memperkerjakan karyawan sebanyak 150 orang, dan mempunyai struktur organisasi yang menjelaskan tentang pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang jelas untuk masing-masing posisi di perusahaan. Dalam pelaksanaannya ada aktivitas untuk saling melengkapi antara satu dengan yang lain, sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Fungsi sumber daya manusia telah dijalankan cukup baik oleh perusahaan, namun ada beberapa aspek atau bagian yang alangkah baiknya lebih ditingkatkan pelaksanaannya. Peningkatan yang dimaksud adalah berkaitan dengan meningkatkan proses perekrutan, penyeleksian karyawan, pemberian pelatihan secara berkala dan juga proses penilaian kinerja kepada karyawan supaya dapat mengembangkan perusahaan dan fungsi sumber dayanya ke arah yang lebih baik dan memberi dampak positif bagi perusahaan.

2. Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan

a. Lingkungan internal yang menjadi kekuatan bagi perusahaan dianalisa dengan SWOT, yang kemudian diperoleh informasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Kekuatan perusahaan adalah banyaknya variasi jenis dari produk impor maupun lokal yang dijual, kualitas dan mutu yang selalu dikontrol dengan baik, pengalaman kerja dalam industri yang cukup lama, dan juga adanya karyawan yang sudah bekerja cukup lama bagi perusahaan. Sedangkan kelemahan perusahaan adalah dalam hal promosi yang kalah dibanding pesaing dan kesulitan dalam perekrutan karyawan baru di saat terdesak. Peluang bagi perusahaan adalah penambahan produk dan *supplier* baru, perluasan dan pengembangan usaha melalui pembukaan cabang baru. Ancaman yang dihadapi perusahaan adalah pesaing bisnis dan fenomena maraknya mini-market.

b. Lingkungan eksternal perusahaan dianalisa menggunakan model lima kekuatan Porter. Pesaing utama dari CV. Hokky Family adalah supermarket Ranch Market. Potensi masuknya pesaing baru cukup sulit dikarenakan resiko tinggi dan faktor modal, lokasi, *supplier*, dan pengalaman dalam industri. Potensi pengembangan produk pengganti cukup tinggi dikarenakan persaingan bisnis yang ketat dalam industri retail supermarket. Daya tawar pemasok dan daya tawar konsumen berada dalam posisi yang baik.

3. Pengembangan Bisnis dan Fungsi Sumber Daya Manusia

Rencana pengembangan bisnis perusahaan CV. Hokky Family adalah membuka cabang baru untuk mengembangkan usaha, pengontrolan kualitas dan mutu produk, serta inovasi dalam segi variasi jenis produk lokal dan impor. Strategi ini digunakan melihat peluang dan kekuatan perusahaan yang dapat difokuskan untuk menghadapi kelemahan dan ancaman bagi perusahaan. Pengembangan dalam fungsi sumber daya manusia yang telah direncanakan berupa pemberian pelatihan berkala kepada karyawan, terutama dalam hal peningkatan kedisiplinan dan pengetahuan mengenai produk-produk yang dijual dalam supermarket.

Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan ada beberapa saran yang dapat diterapkan bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya, antara lain:

1. Memaksimalkan promosi yang dapat dilakukan perusahaan.

Promosi yang dilakukan oleh perusahaan saat ini hanya berfokus pada pelanggan lama, akan lebih baik apabila perusahaan juga memperhatikan promosi yang didapatkan untuk lebih menarik perhatian konsumen baru.

2. Pemanfaatan lembaga yang menyediakan jasa sumber daya manusia atau calon karyawan baru, dan juga perekrutan melalui badan karir perguruan tinggi.

3. Proses perekrutan, penyeleksian dan penilaian kinerja sebaiknya lebih ditingkatkan.

Perusahaan diharapkan dapat lebih memanfaatkan sumber perekrutan yang ada, melakukan proses penyeleksian dan penilaian kinerja yang lebih valid hasilnya.

4. Perusahaan sebaiknya lebih memperketat sistem penyeleksian produk kadaluarsa.

Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui hasil wawancara, selama ini perusahaan tetap menjual produk yang

sisa masa kadaluarsanya 2-3 bulan. Perusahaan menyiasati penjualan produk ini dengan melakukan promosi diskon atau *buy one get one*. Sebenarnya produk yang sisa kadaluarsanya 2-3 bulan tidaklah baik untuk dikonsumsi. Sebaiknya produk yang mendekati masa kadaluarsa seperti ini langsung ditarik dan tidak dijual lagi karena berdampak buruk bagi kesehatan dan dapat mempengaruhi kepuasan konsumen CV. Hokky Family. Dengan lebih memperhatikan kepuasan dan nilai bagi konsumen, serta menghindari terjadinya keracunan atau masalah kesehatan yang disebabkan oleh produk yang hampir kadaluarsa, maka perusahaan akan lebih dipercaya oleh konsumen karena kualitas produknya terjamin.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwijaya, Michael. (2010). *8 Jurus Jitu Mengelola Bisnis Ritel Ala Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott. A. (2004). *Management: The New Competitive Landscape*. New York: McGraw-Hill
- Coulter, Mary. (2005). *Strategic Management In Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- David, Fred. R. (2012). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred. R. (2009). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- David, Fred. R. (2011). *Strategic Management Concept And Cases*. England: Pearson Education Limited
- Dessler, Gary. (2002). *Human Resource Management*. 9th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jilid 2. Jakarta: Indeks
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jilid 1. Jakarta: Indeks
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo
- Hindarmara, Andre. (2011, September 5). *Kunci Sukses Ritel Membangun Merk*. Retrieved from <http://www.frontier.co.id/kunci-sukses-ritel-membangun-merek.html>. September 12, 2012
- Madura, Jeff. (2007). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Sangadji, Etta Mamang & Sopiah. (2010). *Metode Penelitian, Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta